

## **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Проблемы совершенствования управления промышленным предприятием достаточно изучены и обобщены системой общих и специальных экономических наук (экономическая кибернетика, экономико-математическое моделирование и др.), что существенно способствует интерпретации задач управления с точки зрения какой-то новой теории [1, 12]. Известно, что предприятие в современной конкурентной среде является сложной многогранной производственно-экономической системой, для совершенствования управления которой требуется применение более эффективных методологических подходов и новых современных технологий. Особенно сложным представляется стратегический интервал развития предприятия.

Анализ научных исследований и практических разработок позволяет сделать вывод, что множество имеющихся в настоящее время теоретических подходов к интерпретации экономической реальности все еще не отвечает современным требованиям стратегического управления и его отдельным функциям [2-6]. Необходимы дальнейшие научные разработки в формировании управленческого инструментария, методов и моделей подготовки стратегических решений по рациональному использованию ресурсного потенциала, методов и моделей его развития.

Исследуемая проблема является настолько широкой и сложной, а открывающиеся области применения математических методов и современных

информационных технологий настолько многообразными и плодотворными, что всякое продвижение по пути адекватности экономико-математических и информационных моделей соответствующим объектам текущего и стратегического управления имеют теоретическое и прикладное значение.

Будем исходить из предложенной нами интерпретации системы управления, где в качестве объекта управления выступает ресурсный потенциал предприятия, а функциональную направленность его развития определяет планирование, прогнозирование, проверка исполнения (учет, анализ, регулирование). Исходя из временного аспекта принятия управленческих решений, могут быть рассмотрены:

оперативное управление имеющимися ресурсами предприятия;  
текущее управление ресурсным потенциалом;  
перспективное управление прогнозируемым ресурсным потенциалом.

Иными словами, тот или иной вид из указанных выше аспектов управленческой деятельности аппарата управления предприятия зависит от длительности временных интервалов реализации задач использования ресурсного потенциала и процессов принятия решений по его развитию.

Горизонты управления вписываются в определенные практикой временные характеристики:

перспективное управление лежит в интервале трех-пяти и более лет, что, как

правило, соответствует срокам технического прогресса по созданию новых или существенной модернизации выпускаемых (на момент реализации задач управления) изделий;

текущее управление вписывается в интервалы годового и квартального планирования с большой длительностью цикла выпуска изделий, что присуще предприятиям машиностроительного комплекса с индивидуальным и многосерийным характером производства;

оперативное управление характеризуется детальными нормативами планирования работ производственных подразделений предприятия на месячный и декадный интервал времени, слаженностью их работы и технологической последовательностью выполнения деталей и узлов согласно оперативным графикам.

Естественно, что такая классификация не является единственной. В зависимости от специфики производства для отдельных машиностроительных предприятий с мелкосерийным и индивидуальным характером выпуска продукции, квартальные интервалы времени могут быть отнесены к интервалам оперативного управления. Решения же, принимаемые на двух- и трехлетние периоды, могут относиться к текущему управлению (например, для предприятий с длительностью производственных циклов, превосходящей год и более).

Таким образом, система управления ресурсным потенциалом предприятия описывается совокупностью задач, реализуемых на перспективном, текущем и оперативном временном интервалах. Вместе с тем решению управленческих задач на различных временных интервалах присущи свои стратегия и тактика.

В зарубежной и отечественной научной литературе достаточно много внимания уделяется «стратегическому управлению» или в интерпретации иностранных институций «стратегическому менеджменту». Отметим также, что у многих авторов в трактовке сущности и значения стратегического управления, его функциональных характеристик и временных параметров существуют различные подходы и определенные отличия. Так, И. Ансофф трактует стратегическое управление как процесс, то есть «деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и поддержки ряда взаимоотношений между организацией и окружением» [7, 239]. И далее автор отмечает, что конечными продуктами стратегического управления, его результатом является «потенциал для достижения целей организации в будущем, структура и изменения, которые обеспечивают чувствительность к изменениям во внешних условиях» [7, 240].

Интересным является более общее определение стратегического управления, при котором организация «ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации ..., что в результате позволяет организации выжить и добиться своей цели в долгосрочной перспективе» [8, 12]. Вместе с тем есть некоторые сомнения в правомерности толкования терминологии «стратегическое управление». Определяя так управленческую деятельность предприятия, фирмы, организации, мы абстрагируемся от многих методических основ и принципов. Некоторые авторы трактуют стратегическое управление как управление на длительную перспективу (каждый автор предлагает свои сроки –

от года до более длительного интервала в 3-5 и более лет), чаще в зависимости от жизненного цикла изделий или их обновления [4].

Достаточно часто цитируемые определения «стратегии» известных зарубежных классиков теории и практики управления, а также современных отечественных ученых акцентируют внимание на общих представлениях о целях, задачах, методах и моделях стратегического управления. Отметим основные, определяющие понятия стратегического управления.

Если рассматривать стратегию как четко определенные действия предприятия по заранее выработанным целям, то согласно трактовке И. Ансоффа стратегия представляет собой соответствующий набор правил для принятия решений, которым предприятие руководствуется в своей деятельности [7, 68]. Как видно из вывода автора, речь идет о выработке рациональных методов управленческой деятельности предприятия, способствующих его эффективному поведению на рынке. Вместе с тем стратегия рассматривается с точки зрения временного аспекта функционирования предприятия. «Стратегия, – определяет известный американский ученый А. Чэндлер, – это определение долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей» [9, 16].

В данном случае стратегические цели позволяют сконцентрировать деятельность предприятия на обеспечение ресурсами на протяжении длительного функционирования предприятия и обеспечить возможность выпуска конкурентоспособной продукции.

Практика работы предприятий как отечественных, так и зарубежных показывает, что стратегия, т.е. четко

определенная управленческая линия поведения, выработанная с учетом влияния внутренних факторов и состояния внешней среды, способствующая выполнению целей управления на конкретный момент времени, присуща перспективному, текущему и оперативному горизонтам управления. То есть правомерно определять стратегию:

реализации задач принятия решений на перспективном уровне управления;  
реализации задач принятия решений на текущем уровне управления;  
реализации задач принятия решений на оперативном уровне управления.

При такой трактовке общей системы управления на различных временных интервалах мы строго определяем цели и задачи предприятия, стратегию его поведения при реализации указанных задач. Интересен подход и к тактическим задачам управленческого процесса. Неоправданно, очевидно, и применение во многих случаях термина «тактическое управление».

Речь должна идти о тактике реализации задач управления как совокупности действий (методы, инструментарий) и их последовательности аппаратом управления предприятия. Тактические методы реализации стратегии предприятия на конкретном временном интервале определяют цели и задачи функционирования управляемого объекта.

Следовательно, важным представляется четкое определение взаимосвязи действий предприятия по реализации стратегических и тактических целей. Во-первых, необходимо определить понятие тактики предприятия на всех временных интервалах его функционирования и развития.

Как определить процессы формирования стратегических и тактических планов? В чем их различия и каковы методы их реализации? Соглашаясь с известным ученым в области стратегического управления М. Месконом, что тактика разрабатывается в развитии стратегии, нельзя согласиться с его выводом, что тактика рассчитывается на более короткий интервал времени, чем стратегия [10].

Тактические планы предприятия представляют собой последовательность тактических действий (мероприятий), способствующих реализации главных стратегических целей его функционирования и развития, аккумулированных в разработанных стратегических планах на конкретный прогнозный период. Следовательно, рационально разработанная тактика решает задачу реализации стратегии предприятия на определенный период времени.

В.С. Пономаренко предлагает два возможных подхода к формированию стратегии [11, 10]:

первый подход обуславливает разработку комплексной программы развития предприятия, на основе которой могут быть сформулированы конкретные вспомогательные стратегии, определяющие программу последовательных действий предприятия на перспективу;

второй подход при отсутствии данных для формирования комплексной стратегической программы рассматривает потребности предприятия, жизненный цикл изделий и производственную программу.

В принципе возможны и другие подходы, однако необходимо заметить, что производственная программа может быть сформирована только на традиционно выпускаемые изделия. На вновь проектируемые изделия, так же как и определение их жизненного цикла и

необходимой потребности ресурсов, стратегическая программа формируется с известной долей неопределенности и требует разработки специфических модельных конструкций и информационных ресурсов.

Если же говорить о стратегии и тактике при управлении ресурсным потенциалом предприятия, имеющим отношение к сфере материального производства, то мы приходим к следующим концептуальным положениям.

Ресурсно-ориентированный подход к управлению производственной деятельностью предприятия определяет двойственность объекта управления.

С одной стороны, производственный процесс рассматривается в качестве важнейшего объекта управления и направленных на его функционирование обобщенных функций управления: планирование, учет, анализ и регулирование.

С другой стороны, ресурсы, участвующие в производственном процессе, сами выступают объектом управления (сущность которых несет обеспечивающий характер) и на них также распространяется необходимость реализации функций планирования, учета, анализа и регулирования. Таким образом, поведение производственного процесса во времени и состояние ресурсов в зависимости от складывающихся ситуационных положений на предприятии приводит к необходимости рассмотрения ресурсно-ситуационного подхода в управлении предприятием.

Специфика стратегических решений накладывает существенный отпечаток на всю систему управления, основанную на длительном прогнозе. Значительное влияние внешней среды, конкурентные условия функционирования предприятия в длительной перспективе затрудняют

проведение анализа и сравнения данных в динамических рядах и получение информации с необходимой полнотой и качеством. Динамика спроса и выпуска продукции, проектирование новых изделий и их модификаций, разработка современных технологий, средства автоматизации влияют так, что предприятие за значительный стратегический период претерпевает качественные структурные сдвиги [12, 66].

В широком смысле целью стратегического управления является выработка такой стратегии деятельности предприятия и тактических решений, которые обеспечивают ему длительное конкурентоспособное пребывание на рынке. То есть необходима такая тактика, которая гарантировала бы с известной степенью риска предприятию устойчивые конкурентные преимущества. Своевременная стратегия определяет методы, позволяющие добиться таких преимуществ, а также реализует их в необходимой последовательности при правильно выработанных тактических действиях. Таким образом, механизмы реализации функций стратегического управления и непосредственно стратегических решений достигаются тактическими действиями аппарата управления предприятия.

Исследование показывает, а практика подтверждает тезис, что степень влияния и зависимость предприятия от внешней среды (спрос на продукцию, действия конкурентов) обуславливаются тем, какие усилия необходимо приложить в разработке новых технологий производства изделий, совершенствования их конструктивных особенностей, эффективности системы управления, использовании современных информационных средств и программных продуктов. Внешняя среда и внутренние управленческие и

производственные факторы существенно влияют на сущность и функциональную структуру стратегического управления.

Анализ подходов к трактовке и определению сущности и назначению стратегического управления дает основание выделить особенности и характеристики стратегии и тактики на различных временных интервалах функционирования предприятия.

На коротких временных интервалах управление обуславливается оперативностью действий аппарата управления. Планирование и регулирование производственного процесса осуществляется практически в реальном масштабе времени. В этом случае мы имеем дело с оперативным управлением, функции которого реализуются в последовательности: оперативное планирование – оперативный учет и анализ, оперативное регулирование. Методы оперативного планирования, модели и алгоритмы существенно отличаются и зависят от отраслевой принадлежности предприятия, номенклатуры выпускаемой продукции, типа производства. Но главным при этом остается оперативность принимаемых управленческих решений, достоверность информации и надежные современные технологии ее переработки и непосредственное участие управленческих работников в процессах регулирования производства.

Для предприятий машиностроительного комплекса с индивидуальным и мелкосерийным характером производства (наиболее эффективного в рыночной среде) оперативные интервалы определяются так: смена – декада – месяц – квартал. Такое деление чаще всего определяется длительностью цикла изготовления изделий и опережением запуска деталей в производство. Эти интервалы

определяют сменность работы оборудования, методы и сроки поставки материальных ресурсов, частоту регулирования производственных процессов. Сложность исследуемого класса предприятий усугубляется и большими объемами незавершенного производства, часто превышающими потребности предприятия и оперативные интервалы их использования.

Необходимость оперативности принятия решений в случаях возникновения проблемных ситуаций требует разработки современных методов их устранения и использования новых информационных технологий. В соответствии с указанными интервалами формируются оперативные производственные программы, декадные графики запуска-выпуска деталей, суточные сменные задания. На этих же интервалах осуществляется учет и анализ работы участков, цехов и предприятия в целом.

Определение рационального запуска изделий в производство, исходя из контрактных обязательств предприятия, учет влияния внешней среды (поставщики, заказчики), обеспечение производства материальными ресурсами, основными фондами, финансами и т.д. обуславливают необходимость выработки оперативной стратегии формирования оперативного квартального плана с разбивкой по месяцам и производственных программ по каждому производственному подразделению.

Стратегия должна обеспечить обязательное выполнение контрактных условий по времени и количеству выпускаемых изделий и их модификаций, соответствующего качества, перераспределение работ по производственным подразделениям предприятия, формирование

необходимых заделов и объемов незавершенного производства.

Таким образом, стратегия определяет цели предприятия и его подразделений на оперативный интервал времени. Для реализации оперативных стратегических целей необходима выработка определенных тактических действий аппарата управления предприятия, способствующих выполнению оперативных производственных программ. Тактика в оперативном управлении – это четко разработанная последовательность действий руководителей подразделений и предприятия в целом, обеспечивающая достижение стратегических целей на оперативном интервале времени.

Тактические управленческие решения обеспечивают формирование сменных заданий, определение очередности запуска деталей и комплектацию узлов и деталей, расчет ресурсов, изменение технологии изготовления деталей и узлов в случае изменения модификаций изделий. Естественно, что тактические действия управленческих работников могут корректироваться в зависимости от результатов оперативного учета и анализа производственного процесса на текущий момент времени. В случаях возникновения проблемных ситуаций необходима выработка оперативных управленческих решений, реализация которых существенно влияет на выработанную оперативную стратегию и конкретные тактические действия предприятия.

Таким образом, оперативная стратегия вырабатывается аппаратом управления предприятия на оперативном интервале времени и реализуется его тактическими действиями, обеспечивающими выпуск конкретных изделий из сформированного «портфеля заказов».

Текущее управление осуществляет формирование текущих планов производства, определяемых квартальными и годовыми интервалами времени. Ведение укрупненных расчетов потребности материальных и трудовых ресурсов и использование основных фондов существенно влияет на выработку текущих стратегических целей и текущей тактики деятельности предприятия.

Стратегия текущего управления должна обеспечить:

достижение конечных текущих стратегических целей предприятия по выпуску продукции, предусмотренных контрактами с заказчиками и выполнение обязательств по количеству, срокам изготовления и качеству изделий;

обеспечение текущих планов производственными ресурсами в необходимом количестве, планомерном и бесперебойном поступлении материальных и трудовых ресурсов необходимой квалификации, конкретными финансовыми ресурсами;

оптимальность распределения производства продукции по кварталам с выполнением требований партионности запуска, то есть максимальной загрузки оборудования, сбалансированности движения и использования материальных ресурсов по подразделениям предприятия;

рациональное использование информационных ресурсов путем повышения эффективности информационных систем управления;

выявление проблемных ситуаций в процессе выполнения текущих планов производства и обеспечения принятия решений по их устранению;

анализ состояния и поведения внешней среды на всем протяжении текущего периода и корректирование стратегических целей в случаях непредсказуемости действий

конкурентов, поставщиков и заказчиков (изменения стоимости аналогичных изделий у конкурентов, отказ или изменение сроков или количества поставляемых ресурсов, изменения заказчиком количества или сроков изготовления изделий и т.д.);

определение объемов незавершенного производства и возможность их использования в последующем текущем периоде (расчеты незавершенного производства на конец текущего периода по комплектам, изделиям, узлам, производственным подразделениям), выработку стратегии по их исследованию.

Таким образом, стратегия текущего управления формируется на начало текущего периода (планового года), выявляет цели предприятия, определяющие его поведение на всем текущем временном интервале.

Тактические действия аппарата управления определяются стратегическими целями на текущий период функционирования предприятия. Тактика текущего управления представляет собой комплекс последовательно выполняемых технологических и управленческих решений, обеспечивающих выполнение стратегических целей. Процесс реализации текущих стратегий предприятия и тактических мероприятий осуществляется функциями планирования, учета, анализа и регулирования.

Текущее планирование аккумулирует все стратегические цели на исследуемый период времени и осуществляется формированием текущих (годовых и квартальных) планов, распределением их по производственным подразделениям в соответствии с технологическим процессом изготовления изделий и узлов. В моделях и алгоритмах текущих планов

отражаются и методы обеспечения производства соответствующими ресурсами в необходимом количестве и конкретные сроки.

Учет и анализ позволяют реализовать задачи текущего наблюдения за выполнением поставленных стратегических целей, своевременно выявлять проблемные ситуации. Процедуры текущего регулирования осуществляют корректировку текущих целей путем принятия управленческих решений и приводят в соответствие тактические действия лиц, принимающих решения.

Перспективное управление, действия которого распространяются на длительный (прогнозный) интервал времени, позволяет спроектировать сценарий действий предприятия и его поведения в рыночных условиях, влияния факторов которых наиболее значительны в этом периоде.

В силу известной неопределенности перспективное управление представляет собой наиболее сложный вид управления предприятием (и ресурсным потенциалом в частности) и наиболее подвержен влиянию внешней среды, поведению конкурентов, спросу заказчиков и предложениям поставщиков.

Временной интервал перспективного управления, как правило, отражает период от года до трех и пяти лет. Именно в этих интервалах наиболее существенны результаты научно-технического прогресса, внедрения передовых инноваций, а также ресурсные возможности предприятия.

Стратегия перспективного управления определяется целями его функционирования на этот период и целями развития на весь прогнозный интервал. Исходя из этих положений, стратегия функционирования

обеспечивает устойчивое рыночное поведение предприятия, обусловленное выпуском традиционной продукции с учетом разработки новых модификаций, совершенствования конструкторских составляющих изделий и технологических процессов, использования современных ресурсов, внедрения новых подходов к выработке управленческих решений.

Тактика перспективного управления способствует реализации стратегических целей на каждом временном интервале, обеспечивает реализацию мероприятий, способствующих достижению поставленных задач.

Функциональный состав перспективного управления включает разработку перспективных планов функционирования предприятия и перспективных планов его развития, учет и анализ реализации стратегических целей и тактических положений, регулирование и принятие решений в случаях возникновения проблемных ситуаций.

Перспективный план функционирования предприятия формируется на базе имеющегося «портфеля заказов» традиционно выпускаемой продукции и распределяется на все годы временного интервала. Применение методов оптимизации перспективного плана развития обуславливает эффективное использование ресурсного потенциала, определение свободных мощностей производственных подразделений, разработку рациональных графиков поступления материальных ресурсов, обновление основных фондов.

Перспективный план развития предприятия определяется процедурами реализаций стратегических целей на всем интервале планового периода и отражает весь процесс разработки и производства



новых конкурентоспособных изделий, модернизацию производства, использование современных ресурсов и новых технологий.

Функции учета и анализа способствуют эффективному развитию предприятия, выявляют проблемные ситуации, информационно обеспечивают подготовку и принятие управленческих решений. В то же время они осуществляют сопоставление фактических показателей с нормативными и плановыми, сигнализируют об имеющихся местах отклонениях, выходящих за пределы допустимых тех или иных параметров хода управляемых процессов; вырабатывают оценки последствий этих отклонений; устанавливают причины и величины отклонений в зависимости от различных факторов; выявляют резервы и нахождение путей их реализации.

Важным является исследование взаимосвязи текущего и стратегического управления и выделение, в первую очередь, некоторых различий в определении объектов управленческого процесса. Так, в текущем управлении в качестве объектов в производственной системе машиностроительного предприятия выступает совокупность вещественных процессов, поэтому данные, описывающие ресурсы, преобразуемые в процессе изготовления конечного продукта, являются важнейшими информационными объектами.

В то же время производственные ресурсы предприятия являются также информационными объектами стратегического управления. Различия в их представлении для принятия решений проявляются во временных характеристиках их состояния и наличии объемов и динамики их использования. В стратегическом управлении необходимость в тех или иных ресурсах

носит прогнозный характер и зависит в большей части от проектируемого выпуска изделий, разработки новых видов продукции, состояния внешней рыночной среды. Это, по существу, и определяет особенности в организации и представлении информации для различных функций текущего и стратегического управления (планировании, проверке исполнения), что особенно проявляется в реализации методов и моделей прогнозирования.

Задачей формирования текущих плановых решений является согласование всех элементов производственного процесса во времени и пространстве в пределах предприятия и его подразделений с достаточно максимальной степенью детализации норм расхода конкретных ресурсов на каждую единицу продукции.

Реализация стратегических плановых решений предусматривает согласование более крупных объектов производства и их развитие на значительном временном интервале. Вследствие вероятностного характера процессов производства и прогнозируемого выпуска конкретной номенклатуры изделий, определяющей состояние рынка, в стратегическом планировании элементы процесса практически не могут быть согласованы полностью. Поэтому в стратегическом планировании в определенной степени достаточно наличия укрупненных, сводных норм расхода ресурсов на прогнозируемый выпуск изделий.

Информационную основу планирования составляет система производственных норм и нормативов. Созданием и совершенствованием системы норм и нормативов необходимо постоянно управлять, т.е. планировать, учитывать, контролировать, анализировать и регулировать эти элементы информационной базы системы

управления предприятием. Таким образом, говоря о нормировании, имеют в виду экономические процессы, которые следует отнести к процессам подготовки производства, т.е. элементам объектов управления.

Информационное представление подетальных нормативов (оперативное планирование) и сводных норм расхода ресурсов на узлы и изделия (текущее и стратегическое планирование) отражается в базах данных информационных систем принятия решений. Важным является также информационная взаимосвязь между различными функциями управления (особенно при подготовке управленческих решений) и особенностями их реализации.

Информационные особенности реализации функций текущего и стратегического управления могут трактоваться следующими положениями. Методологическим принципом функционирования информационных систем управления является различие двух видов информационных связей между функциями систем управления. Как правило, исследуются регулярные и нерегулярные связи, обеспечивающие устойчивость и жизнеспособность любой системы управления. В основе регулярных связей лежит устойчивая, периодически действующая обменная информация с заранее определенными циклами и технологией ее комплексной обработки. Функционирование регулярных информационных связей присуще задачам текущего управления и непосредственно процессам выработки текущих решений.

Нерегулярные связи присущи стратегическому управлению и характеризуются переменной периодичностью поступления первичной информации с известной степенью определенности и отсутствием

цикличности в использовании конечных результатов преобразования информационных ресурсов предприятия, что создает значительные сложности при выработке стратегических решений.

Выявление регулярных и нерегулярных связей в производственных системах при формировании и реализации текущих и стратегических решений представляет собой сложную проблему и требует разработки специальных модельных конструкций и информационных алгоритмов их реализации.

Обеспечение стабильности регулярных связей существенно влияет на разработку текущих планов производства. Так, результат учетной информации по составу и структуре незавершенного производства отражается на использовании производственных ресурсов в текущих производственных программах.

Без анализа состояния ресурсного потенциала производственных подразделений (на базе регулярных связей с функцией оперативного и текущего учета) нет возможности расчетов сводных нормативов на изделия текущего плана. Регулярные связи обеспечивают и оперативность подготовки управленческих решений при появлении проблемных ситуаций в обеспечении и использовании производственных ресурсов предприятия.

Специфика осуществления нерегулярных связей, т.е. отсутствия определенности информационного взаимодействия между функциями стратегического управления, накладывает отпечаток на устойчивость таких связей, и тем не менее рационально сформированная информационная система принятий решений может сглаживать неопределенность поступающей информации и

обеспечивать реализацию основных функций стратегического управления.

Таким образом, стратегическое планирование является фундаментом для проведения прогнозов, разработки планов и программ на длительную перспективу.

Важным является конкретизация содержания функции прогнозирования. Элементы случайности проникают в управляемую систему в основном через неуправляемые факторы, соответствующие состояниям объективных условий. Естественно, что при принятии плановых решений многие из них определяются на основании предсказаний будущих состояний этих условий. Чем «выше» уровень управления, а следовательно, и длительность периода реализации принимаемых плановых решений, тем выше степень неопределенности будущих ситуаций, тем больше возрастает ценность предвидения этих ситуаций. С другой стороны, точность, обоснованность, плодотворность таких предсказаний тем выше, чем менее длительны периоды принятия и реализации плановых решений. Следовательно, под прогнозированием будем понимать функцию, основной целью которой является предсказание неконтролируемых воздействий на управляемый объект. Она реализуется путем обработки информации для определения возможных путей поведения управляемого объекта, среды и оценки вероятных уровней различных характеристик и параметров будущих ситуаций.

Функцию прогнозирования правомерно рассматривать как совокупность процессов разработки альтернатив в условиях недостаточно определенной информации, так как эта неполнота присуща в той или иной мере любой экономической ситуации.

Процессы прогнозирования предшествуют (и в какой-то мере сопутствуют) процессам формирования планов поведения объектов управления. Решая задачи определения устойчивости тех или иных экономических ситуаций, а также возможности их стабилизации, функция прогнозирования в целом должна обеспечить ответы на отдельные вопросы: «Каково будет поведение управляемого объекта в будущем, если будут соблюдены определенные условия» или «Каково будет поведение управляемого объекта в будущем, если в тенденции прошлых поведений проникнут определенного вида изменения».

Стратегическое управление, используя информационные совокупности, отражающие прогнозные оценки и аналитические выводы, должно включать: количественные параметры стратегии развития предприятия на планируемую перспективу с учетом ресурсных возможностей и качественные характеристики состояния внешней среды.

При организации системы стратегического управления ограничивающими факторами (особенно при разработке стратегических планов и выработке решений) являются ресурсные ограничения. Заметим, что в каждый момент времени или его конечный интервал возможности производственно-технологических условий (как ограничивающих факторов) «определяются, с одной стороны, способами использования ресурсов, а с другой – их наличием для каждого способа» [12, 104]. От того, как будут определены ресурсы, зависят конкретные подходы к формулировке системы стратегического управления.

Ресурсный аспект стратегического управления в первую очередь должен определять технологическую

возможность реализации принятых решений на прогнозируемую перспективу. Естественно, важнейшими являются исследования методов преобразования ресурсов (современные технологии и конструкторские разработки), поскольку именно они (методы) обуславливают возможность производства и выпуска проектируемых изделий.

Особенности формирования стратегии предприятия на длительную перспективу (в полной мере это относится к машиностроению) обуславливаются развитием научно-технического прогресса на стратегическом интервале времени. Обозначим основные этапы:

фундаментальные научные исследования – новые конструкторские научные идеи, существенно влияющие на всю производственную деятельность предприятия и, как правило, приводящие к его полной реконструкции;

прикладные исследования, обеспечивающие проектно-техническую реализацию новых идей и дающие достаточный импульс развитию конструкторских и технологических подразделений предприятия;

опытно-конструкторские разработки, осуществляющие производственно-технологическую реализацию технических проектов, определяющих количественные и качественные характеристики необходимого оборудования, материальных и трудовых ресурсов;

промышленное изготовление новых видов изделий и их реализация (на стадии проектирования рассчитывается их конкурентоспособность).

В свою очередь, ресурсное обеспечение стратегического управления всецело зависит от новых конструкторско-технологических разработок изготовления современной

продукции, их качественных характеристик и количественных параметров. В целом правомерно утверждать, что научно-технический прогресс открывает все новые возможности и способы преобразования ресурсов и их применения [12, 100].

Таким образом, важным в управлении является четкое определение прогнозных целей предприятия, описание характеристик, отражающих внешние параметры предприятия как производственно-экономической системы с ее внутренней структурой (технологические способы производства). Формирование целей представляет собой функцию, определяющую состояние желаемых (заданных извне или устанавливаемых аппаратом управления самого предприятия) конечных результатов деятельности или поведения объектов управляемой системы. Цели могут быть сформулированы как в виде ориентировочных тенденций изменения некоторых характеристик объектов, так и в виде правил, позволяющих оценивать поведение или состояние этих характеристик. Это обеспечивает возможность выбора основных направлений использования ресурсов для производства продукции.

В свою очередь, варианты использования ресурсов определяются вариантами технологий их преобразования, которые отражаются в действующих и проектируемых документах технической подготовки производства. В этих же документах (конструкторских и материальных спецификациях, технологических картах) осуществляется определение потребности в соответствующих ресурсах и расчет их количества. Естественно, что при этих расчетах необходимо учитывать вероятностный характер внешней среды и

характеристики потенциальных будущих поставщиков и заказчиков.

### Литература

1. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я.Р. Рейльян. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.

2. Каменнова М. Моделирование бизнеса / М. Каменнова, А. Громов, М. Феррапонтов, А. Шматянок. – М.: Весть – Метотехнология, 2001. – 217 с.

3. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

4. Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике: моногр. / под ред. проф. Ю.Г. Лысенко, проф. Н.Г. Гузя. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2003. – 670 с.

5. Шмален Г. Математические модели в экономических исследованиях на предприятии / Г. Шмален // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 3. – С. 77-82.

6. Вольфганг Осадник. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / Вольфганг Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С. 80-86.

7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

8. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях / Н. Ахмедов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 130-141.

9. Чэндлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. / А. Чэндлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.

10. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – М.: Дело, 1993. – 420 с.

11. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

12. Вилкас Э.Й. Решение: теория, информация, моделирование / Э.Й. Вилкас, Е.З. Майминас. – М.: Радио и связь, 1981. – 328 с.